

Série des outils et de la formation

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

**Brochure complémentaire de la brochure
Évaluation de la durabilité rurale**

Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Lee-Smith

Mai 1997

UICN

Union mondiale pour la nature

- Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.
- Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources.
Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable du détenteur du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite du détenteur du copyright.
- Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

UICN (1997) Planification de l'action en vue de la durabilité rurale. Préparé par Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Lee-Smith.
- ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.

Planification de l'action en vue de la durabilité rurale : 2-8317-0345-X.
- Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : <http://www.iucn.org>
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.
- Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Sam Chimbuya, Robert Prescott-Allen et Diana Smith-Lee, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN. L'équipe du Zimbabwe comprenait Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Douglas Chimhande, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Carmel Lue-Mbizvo, Zii Masiye, John Mbetu, Peter Mfumu, John Mupingo, Constantine Mushure, Aaron Tshabangu et Unity Tshabangu. L'Équipe d'évaluation internationale comprend également Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Alejandro Imbach, Tony Hodge et Adil Najam. Le travail du groupe est coordonné par Nancy MacPherson, de l'UICN.

La brochure est le fruit de deux projets : le projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'Union mondiale pour la nature (UICN) appuyé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et le projet de plans d'action environnementale de district (DEAP) du gouvernement du Zimbabwe appuyé par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), avec l'aide technique de l'UICN.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de la présente brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de huit brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept de développement durable et équitable passe, selon nous, par quatre étapes fondamentales et intimement liées:

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre les humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...
2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès –, les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...
3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...
4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité*. Les sept autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Indicateurs communautaires
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la*

réflexion (CAPR), bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. Les brochures intitulées *Baromètre de la durabilité* et *Indicateurs communautaires* peuvent être utilisées avec toute méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction	1
Établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action	2
Élaborer le plan d'action dans le village	4
Revoir l'évaluation	4
S'entendre sur les problèmes	6
S'entendre sur des actions	7
Planifier des méthodes d'évaluation de l'action	9
S'entendre sur la mise en oeuvre du plan	11
Préparer la mise en oeuvre du plan	13
Analyser le plan d'action	13
S'assurer de la mise en oeuvre du plan	15
Contrôler	15

Introduction

Les deux brochures complémentaires intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* s'adressent aux équipes de soutien de l'extérieur travaillant dans les villages. Elles devraient être utilisées l'une après l'autre, l'évaluation menant à la planification de l'action.

La méthode décrite dans ces brochures prend comme point de départ les techniques d'évaluation participative de projets ruraux ainsi que l'expérience acquise et documentée par Robert Chambers, Jules Pretty et d'autres. Elle doit beaucoup à l'expérience et aux connaissances théoriques acquises jusqu'à ce jour.

Deux autres brochures – *Baromètre de la durabilité* et *Indicateurs communautaires* – sont également disponibles. La première décrit l'emploi du baromètre de la durabilité comme outil de communication et de mesure. On s'en sert dans l'évaluation de la durabilité rurale et dans la planification de l'action en vue de la durabilité rurale. La seconde explique le rôle des indicateurs et la façon de les définir. Elle a été conçue pour être utilisée dans la planification de l'action en vue de la durabilité rurale.

La méthode décrite dans cette brochure s'appuie sur le travail sur le terrain qui a été décrit dans la phase d'évaluation. Elle vise à aider les villageois et les équipes sur le terrain à définir un plan d'action concret qui jouit de l'appui de l'ensemble de la collectivité et repose sur des actions. À chaque endroit, l'équipe de l'extérieur travaille en collaboration avec une équipe locale composée de représentants officiels et de leaders de la région. Les équipes reçoivent une formation de trois jours pour les familiariser avec la méthode et les initier à l'utilisation des outils avant qu'ils aillent dans les villages. L'exercice fournit en outre une occasion de renforcer les capacités et d'établir des liens de coopération entre les représentants du district et les villageois.

La méthode retenue consiste à établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action, à élaborer le plan d'action dans le village, puis à préparer et à assurer la mise en oeuvre du plan. L'expérience acquise au Zimbabwe, où la méthode a été élaborée, montre que le travail sur le terrain peut se faire en trois jours, à raison d'une réunion avec les villageois d'environ cinq heures par jour. De courtes visites sur le terrain sont également prévues.

Établir un lien entre l'évaluation et la planification de l'action

1. Préparer une évaluation et réunir des données de l'extérieur. Les mesures à prendre entre la visite d'évaluation et la visite de planification de l'action sont la responsabilité de l'équipe de soutien local. Celle-ci doit examiner les rapports préparés au village pour s'assurer qu'il n'y manque pas de données. Elle doit revoir également les données de l'extérieur pour s'assurer que les renseignements se complètent (cf. *Évaluation de la durabilité rurale*).

2. Préparer un sommaire général des deux rapports de manière à faire ressortir les principales conclusions de l'évaluation et les points clés des données de l'extérieur. Les points clés devraient être représentés sur des cartes, des diagrammes et des tableaux. On pourra envisager le cadre suivant :

Conservation de l'environnement	Bien-être des humains
Climat Forêts Pâturages Terres cultivées Rivières et terres humides Autres composantes de l'écosystème	Vivres Revenu Richesse et infrastructures Santé et population Savoir Institutions

L'information sur chacune des composantes de l'écosystème devrait comprendre les variations de la superficie, de l'état ou de la qualité et de la diversité des plantes et des animaux et des produits et services.

3. Présenter le sommaire aux autorités locales. Présenter et expliquer le sommaire et remettre des exemplaires du rapport détaillé au conseil local et aux représentants des autres organismes locaux concernés qui pourront les conserver.

S'il y a un autre niveau d'administration locale (une subdivision de district, par exemple), prévoir une autre réunion à ce niveau et distribuer des exemplaires du rapport.

L'objet de ces réunions est de s'assurer que ces niveaux d'administration soient pleinement informés. Elles fournissent aussi l'occasion aux organismes locaux de

décider comment les enseignements tirés des villages choisis pour l'évaluation pourront être appliqués à d'autres villages.

Il est important que l'équipe explique honnêtement l'objet de l'évaluation et de la planification de l'action et donne des réponses franches aux questions sur les ressources disponibles et non disponibles. Le principal objectif est d'amener les villageois à prendre la responsabilité de former des plans qu'ils pourront réaliser eux-mêmes.

Bien faire comprendre que l'objectif de la phase de planification, du point de vue de l'équipe, est d'aider les villageois à énoncer un plan d'action qu'ils pourront mettre en oeuvre eux-mêmes après le départ de l'équipe.

Dire aux autorités locales que l'équipe fera tous les efforts possibles pour donner suite aux décisions nécessitant des interventions ailleurs.

4. Communiquer avec des groupes de soutien éventuels. Identifier les groupes qui pourraient appuyer le plan d'action et les contacter. Leur remettre des exemplaires du sommaire et organiser des réunions pour leur expliquer le processus d'évaluation et de planification de l'action.

5. Faire un compte rendu au village. Organiser une réunion avec les résidents de chaque village concerné pour que l'équipe leur présente le sommaire et leur remette des exemplaires des rapports. Faire preuve ici aussi de transparence et d'honnêteté dans les réponses aux questions des villageois.

Demander aux villageois de décider où les documents seront gardés et qui s'en occupera. Il s'agit là d'un pas important vers la création de capacités administratives locales. Demander aux villageois de prendre connaissance des documents pour voir s'ils sont exacts et s'ils couvrent bien toutes les questions qu'ils jugent importantes.

6. Organiser une visite de planification de l'action. Rappeler aux villageois la discussion sur la planification de l'action qui a clos la dernière séance de travail sur le terrain. Leur expliquer que l'équipe va revenir pour participer à la planification de l'action.

Planifier la prochaine séance de travail sur le terrain avec les leaders locaux. Convenir d'une date pour la réunion (une réunion de trois jours).

Élaborer le plan d'action dans le village

Revoir l'évaluation

7. Faire les présentations. S'assurer que tous les participants sont présentés et que les coutumes locales d'ouverture des réunions de village sont respectées. Expliquer l'objet de la réunion : aider les villageois à définir leur propre plan d'action pour s'attaquer aux problèmes qu'ils jugent prioritaires.

Voir si les divers groupes d'intérêt et éléments de la collectivité sont bien représentés dans l'assistance. Pour ce faire, on pourra faire circuler une carte du village et demander aux personnes présentes d'indiquer sur la carte où elles vivent. Si un groupe d'intérêt ou un secteur de la collectivité n'est pas représenté, il devrait être consulté officieusement (ou être invité à la réunion, si son absence n'est pas motivée par des raisons sociales ou politiques).

8. Revoir les principes de base. Afficher l'oeuf de la durabilité, le baromètre de la durabilité et la pyramide de l'action bien en vue pendant toute la réunion. Demander aux villageois de se rappeler :

- l'oeuf de la durabilité et le baromètre de la durabilité, en insistant sur la nécessité d'améliorer le bien-être des humains et l'état de l'écosystème ensemble et en indiquant où la collectivité s'est située sur le baromètre;
- le jeu de la rivière et la pyramide de l'action, en insistant sur la nécessité de fonder le plan d'action sur l'engagement et l'action de la collectivité.

9. Expliquer les critères de planification de l'action qui sont énumérés ci-dessous. Ces critères devraient être traduits dans la langue vernaculaire et affichés de manière à ce que tous puissent les voir pendant toute la durée de la réunion.

- Les questions abordées dans le plan d'action correspondent aux questions clés (problèmes) identifiées lors de l'évaluation et indiquées dans le sommaire.
- Un nombre raisonnable de questions prioritaires a été retenu (pas plus de 5, moins si possible).
- Les mesures envisagées pour résoudre les problèmes s'attaquent non seulement aux effets des problèmes, mais aussi à leurs causes.
- Les mesures sont organisées en programmes.
- Chaque programme comprend une combinaison bien dosée de mesures que les villageois peuvent prendre sans aide, de mesures qu'ils pourraient prendre avec

une certaine aide et de mesures qui devront être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.

- Les mesures envisagées doivent être réalisables.
- Les mêmes mesures ne doivent pas être en train d'être prises par quelqu'un d'autre.
- Des engagements peuvent être obtenus en ce qui concerne l'aide dont les villageois ont besoin et les mesures qui doivent être prises par des personnes et des organismes extérieurs à la collectivité.
- Les programmes et les mesures spécifiques concourent au même but et n'entrent pas en conflit.
- Le plan d'action bénéficie de l'appui de toute la collectivité et n'est pas imposé par un groupe d'intérêt particulier.

Expliquer que le rôle de l'équipe consiste à aider les villageois à s'entendre sur ce qu'ils veulent faire et sur la manière dont ils entendent s'y prendre. Rappeler que toutes les personnes présentes ont des idées. Ces idées peuvent différer et correspondre à des positions et à des intérêts différents (les hommes, les femmes, les jeunes, les personnes sans terre, les divers groupes ou clans, par exemple, peuvent avoir des vues différentes). L'équipe doit s'assurer que tous ont la possibilité de faire valoir leurs idées et sont écoutés et traités avec respect.

L'objectif est de s'entendre sur un plan d'action comportant un nombre raisonnable de programmes qui, ensemble, vont contribuer à améliorer l'état de l'environnement et le bien-être de la population. Chaque programme devrait comprendre un ensemble de mesures que les habitants (ou certains d'entre eux) sont prêts à prendre. Les mesures devraient se compléter mutuellement et, ensemble, mener à une amélioration générale de la situation et non à un conflit. C'est d'ailleurs l'objet de la négociation : prendre ensemble et en connaissance de cause des décisions judicieuses.

Dans toute cette étape et dans les étapes ultérieures, la tâche de l'équipe consiste à s'assurer que tous peuvent s'exprimer, y compris ceux qui représentent une minorité.

10. Revoir l'évaluation. Demander aux villageois de résumer l'objet de l'évaluation. Présenter les conclusions de l'évaluation et les points clés des données de l'extérieur. Présenter les diagrammes, les cartes et les tableaux sur les renseignements provenant de sources extérieures. Parler du caractère complémentaire des deux sources de renseignements. Aider les participants à établir un lien entre les données.

S'entendre sur les problèmes

11. Faire la liste des problèmes. Dresser la liste des problèmes de la population et de l'écosystème qui ont été relevés pendant l'évaluation. Vous devrez avoir établi au préalable votre propre liste pour guider les villageois s'ils omettent un problème et obtenir des précisions s'ils ajoutent des éléments neufs à la liste. L'établissement de la liste aura plus un caractère participatif s'il se fait par petits groupes. Une fois que les groupes ont délibéré, chacun présente sa liste en plénière et une liste générale est

Énoncer le plan d'action dans le village

établie. Essayer de faire en sorte que les problèmes de même nature soient réunis (problèmes d'eau, problèmes concernant la forêt, problèmes de santé, problèmes de subsistance, par exemple).

12. Préciser et classer les problèmes. Demander aux villageois d'expliquer leurs problèmes de manière à ce que tous en comprennent la nature et la gravité. L'absence de clinique peut, par exemple, se traduire par un taux de malaria élevé. Un manque d'eau peut indiquer une diminution de la nappe phréatique qui va entraîner des pénuries d'eau pour les humains ou le bétail. Demander aux villageois de classer les problèmes par ordre de priorité, des plus urgents aux moins urgents. Le plan d'action ne portera que sur les problèmes hautement prioritaires (maximum de 5). Le nombre de problèmes retenus dans le plan d'action dépendra de deux facteurs :

- La démarcation naturelle entre les problèmes hautement prioritaires et les questions de moindre importance. Par exemple, les 2 ou 3 problèmes les plus importants peuvent faire l'unanimité, alors que les autres problèmes ne suscitent véritablement d'intérêt que dans certains secteurs de la collectivité. Ces différences sont faciles à déceler à la réaction des villageois.
- Le nombre de groupes que les participants peuvent former. Pendant les étapes ultérieures, chaque groupe pourra s'occuper d'un problème. Ne pas oublier que plus il y a de groupes, plus il faudra consacrer de temps à la présentation des rapports de groupes. La durée de la réunion (15 heures au total) a été calculée en fonction de trois groupes.

Ces facteurs peuvent servir à déterminer le nombre de problèmes ou de questions qui devront être abordés dans le plan d'action.

13. Demander aux villageois de définir leur vision du bien-être optimal de leur population et de la condition optimale de leur environnement. Comparer cette vision à la description du bien-être optimal des humains et de l'état optimal de l'environnement qui a été faite à l'étape de l'évaluation. Il est préférable de faire cette comparaison par petits groupes pour obtenir le point de vue du plus grand nombre possible d'éléments de la collectivité.

14. Servez-vous du baromètre de la durabilité. Demander aux villageois d'énoncer un ou deux objectifs pour chacun des problèmes indiqués. Déterminer avec eux où ils se situeront sur le baromètre s'ils atteignent les objectifs. Aider les villageois à utiliser les deux axes du baromètre et à comprendre que les progrès réalisés sur un

seul axe ne mènent pas à un développement durable. Demandez-leur d'expliquer comment le fait de définir des objectifs pourrait les aider à atteindre ces objectifs.

15. Analyser les causes et les effets. Demander aux villageois de noter les causes et les effets de chaque problème. Le mieux est de procéder par groupes. Inscrire le problème au centre d'une grande feuille de papier. Ajouter les causes (soit directement, soit sur des bouts de papier qui seront ensuite attachés à la feuille) au-dessus de l'énoncé du problème. Indiquer les liens par des flèches. Remonter aussi loin que possible dans la chaîne de causalité (ou, s'il y en a plusieurs, dans les chaînes de causalité). Ajouter les effets sous l'énoncé du problème. Une fois que les groupes ont terminé leur analyse, ils la présentent en plénière.

S'entendre sur des actions

16. Définir des actions. Demander aux villageois de dresser la liste des actions requises pour s'attaquer à chacun des problèmes ainsi qu'à leurs causes. Ici encore, le mieux est de former des groupes. Il n'est pas nécessaire d'aborder toutes les causes des problèmes; les plus importantes d'entre elles ne devraient cependant pas être négligées.

17. Servez-vous de la pyramide de l'action. Demander aux villageois d'indiquer :

- les mesures qu'ils peuvent prendre sans aide;
- les mesures qu'ils pourraient prendre avec une certaine aide, la nature de cette aide étant indiquée dans chaque cas;
- les mesures que d'autres doivent prendre.

Une fois que cela a été fait :

- aider les villageois à vérifier la faisabilité de chaque action et à s'assurer que les actions vont dans le même sens et n'entrent pas en conflit les unes avec les autres;
- assurez-vous que les mesures identifiées pour s'attaquer à un problème et à ses causes complètent les mesures requises pour s'attaquer à d'autres problèmes et d'autres causes, que les lacunes sont comblées et qu'il n'y a pas double emploi

Rappeler les dix critères à chacun des groupes et demander aux participants de voir si les actions envisagées :

- s'attaquent aux problèmes prioritaires et à leurs causes principales;
- forment une combinaison équilibrée de mesures qui peuvent être prises sans aide, de mesures tributaires de l'aide et de mesures que des intervenants de l'extérieur doivent prendre;
- sont réalisables.

À partir de cet examen, parler des programmes qui supposent une trop large part d'efforts de l'extérieur et pas assez d'efforts de la part du village, ou faire ressortir des

Énoncer le plan d'action dans le village

mesures souhaitables qui auraient pu être omises. Parler également des sources de soutien et de la nature du soutien sur lequel on peut compter.

Aider les villageois à reconnaître et à modifier les programmes ou les mesures qui ne bénéficient pas d'un engagement suffisant de la collectivité, ceux qui ne sont pas réalistes et ceux qui n'obtiendraient pas le soutien requis de l'extérieur. Donner des renseignements et non des directives. Éviter les sermons et s'assurer que les villageois ont envisagé toutes les solutions possibles et qu'ils ont choisi les meilleures.

Une fois que les groupes ont fini de délibérer, ils présentent leur rapport en plénière.

Animer la discussion et aider les villageois à parvenir à un consensus sur les mesures à prendre.

18. Préciser qui fera quoi et quand. Demander aux villageois de résumer dans un tableau les mesures sur lesquelles ils se sont entendus. Les mesures devraient être groupées par programme, chaque groupe d'actions visant à remédier à un problème et à ses causes constituant un programme. Voir si tous sont d'accord. Ne pas précipiter les choses. Donner le temps aux participants de discuter et de négocier. Leur donner des renseignements qui les aideront à préciser les résultats probables, les liens de cause à effet et les interactions des mesures envisagées.

Pour chaque mesure, demander aux villageois de remplir les deux colonnes du tableau : qui? et quand? Il s'agit en fait là d'une analyse de faisabilité qui permet de voir de quelle façon le plan sera mis en oeuvre. La collectivité doit examiner comment les mesures sont liées les unes aux autres, s'alimentent mutuellement ou découlent les unes des autres. En posant des questions sur la répartition des tâches et le moment choisi pour prendre les mesures, on aide la collectivité à se faire une idée globale de la démarche et à préciser les actions de manière à ce qu'elles forment un plan cohérent et réalisable.

19. Préparer une carte de l'avenir. Présenter les cartes tirées du sommaire général et les cartes que les villageois ont établies de leurs situation passée et actuelle. Demander aux participants de préparer une carte de l'avenir représentant :

- les mesures prévues et leurs effets probables (ou escomptés);

- les effets des tendances et d'autres changements qui ne sont pas abordés dans le plan.

La carte de l'avenir fournit un autre moyen d'examiner les causes, les effets et leurs interactions. L'exercice peut demander du temps s'il s'ajoute à l'analyse des causes et des effets. On pourra aussi demander à chaque groupe de préparer une carte pour les mesures d'un seul programme.

Planifier des méthodes d'évaluation de l'action

20. Présenter les indicateurs communautaires : comment savoir si les choses vont en s'améliorant ou en empirant? Expliquer que la collectivité doit disposer d'indicateurs pour évaluer les effets du plan d'action.

21. Identifier les indicateurs. Demander à chaque groupe d'établir une liste d'indicateurs en fonction des problèmes, de leurs causes et des mesures à prendre. Leur demander ensuite d'indiquer pour chaque problème, cause et mesure :

- Qu'est-ce qui changerait?
- Qu'est-ce qu'on pourrait utiliser comme indicateur de changement : quelque chose d'observable et de mesurable témoignant que le changement se fait?
- Qui a les renseignements dont on aurait besoin pour cette indicateur?
- Où ces renseignements se trouvent-ils?
- Qui peut recueillir ces renseignements et comment?
- Qui se chargera d'enregistrer les données?
- À quelle fréquence les renseignements devraient-ils être recueillis afin que la collectivité puisse savoir comment les choses se passent et progressent?
- Où les renseignements devraient-ils être enregistrés et gardés? (Qui assurera le classement des données? Qui a besoin de voir les données?)

22. Expliquer qu'une aide technique sera fournie pour les indicateurs. Expliquer que les membres de l'équipe vont apporter à la collectivité une aide complémentaire relative aux indicateurs lors de leurs prochaines visites. La collecte et l'enregistrement des données soulèvent de nombreuses questions d'ordre technique qui sont souvent propres aux indicateurs choisis. Des exemples en sont donnés dans une brochure complémentaire intitulée *Indicateurs communautaires*. Sur le terrain, les membres de l'équipe devraient conseiller la collectivité sur le choix des méthodes de collecte et de gestion des données, mais seulement plus tard, pas dans le cadre de cette réunion.

À l'occasion d'une visite ultérieure, les membres de l'équipe devraient également montrer aux participants comment les indicateurs peuvent être reportés sur le baromètre pour témoigner des progrès accomplis. Le mode de conversion des indicateurs en fonction des échelles du baromètre est expliqué dans une brochure complémentaire intitulée *Baromètre de la durabilité*.

Énoncer le plan d'action dans le village

23. Préciser qui fera quoi et quand au sujet des indicateurs? Revenir au tableau préparé à l'étape 18 et noter :

- les indicateurs;
- qui sera chargé de recueillir les renseignements voulus pour chaque indicateur;
- qui se chargera d'enregistrer les données;
- quand les données seront enregistrées;
- où les données seront enregistrées et gardées.

S'assurer que tous comprennent et sont d'accord.

S'entendre sur la mise en oeuvre du plan

24. Déterminer la responsabilité pour la mise en oeuvre communautaire.

Demander aux villageois de faire un bilan des responsabilités de la mise en oeuvre des mesures au village. Il se peut que les villageois veuillent confier la responsabilité globale du plan à une institution existante ou créer à cette fin un nouveau comité ou une nouvelle entité. Ils voudront peut-être aussi que des organes différents soient responsables de différentes parties du plan.

Pour commencer, revenir sur les idées qui ont été soulevées, pendant la discussion consacrée aux institutions, lors de l'évaluation, (cf. étape 35, *Évaluation de la durabilité rurale*) et à l'étape 5 sur la responsabilité des documents. S'appuyer sur les décisions qui ont été prises aux étapes 18 et 23 (qui? quand?) pour analyser les capacités en matière de responsabilité.

En choisissant ainsi les institutions responsables, on s'assure d'une bonne base de responsabilité collective et on élimine en partie le caractère politique de l'attribution des «pouvoirs». Si plusieurs points de responsabilité sont désignés et que des fonds doivent leur être attribués, cette attribution devrait être la responsabilité des autorités locales.

25. Réviser et achever le plan d'action. S'assurer que les programmes, les actions, les indicateurs, les responsabilités et les délais sont bien notés (utiliser au besoin une nouvelle feuille). Revoir et confirmer le plan d'action au complet avec les villageois. Tous devraient être d'accord. S'il y a des divergences, essayer de les concilier. Si cela n'est pas possible, voir à ce qu'on en prenne note en bonne et due forme.

Note : Le premier projet n'a pas à être consigné par écrit, car cela en retarderait la mise en oeuvre. Expliquer aux villageois que l'équipe de district les aidera à mettre le projet en oeuvre.

26. Clore la réunion. À ce point, la réunion peut être close suivant les coutumes du village. Rappeler aux participants que tous partagent la responsabilité de la mise en oeuvre du plan d'action.

- Les villageois sont responsables de l'action communautaire. Insister sur le fait que le plan est maintenant prêt à être mis en application par les villageois. Des décisions ont été prises quant à ce qui doit être fait et quand. Il reste aux villageois à donner suite à ce qu'ils ont décidé.
- Les autorités locales ainsi que les administrateurs et l'équipe du projet sont responsables des autres mesures. Expliquer aux villageois que vous allez faire de votre mieux pour que les mesures convenues soient prises par les intervenants de l'extérieur au moment opportun.

27. Organiser une réunion de villages. Réunir le groupe de villages formant le niveau d'administration suivant pour décider lequel des projets aura la priorité. Une fois que la décision a été prise – pas avant – indiquer si on dispose d'argent pour le lancement du projet et, dans l'affirmative, de combien. Les autres projets seront consignés par écrit par l'équipe de soutien local qui établira un dossier de projet à l'intention des autorités locales.

Note : Le projet prioritaire n'a pas à faire l'objet d'un rapport, car cela en retarderait la mise en oeuvre.

Préparer la mise en oeuvre du plan

Analyser le plan d'action

28. Faire une analyse et préparer un dossier d'investissement pour déterminer les fonds nécessaires à la réalisation du plan d'action et les sources d'argent probables. À cette fin, vous devriez :

- Établir une liste des objectifs et des mesures pour chacun des programmes du plan d'action.
- Calculer le coût de chaque programme, préparer un budget et noter les besoins de financement de chaque programme.
- En fonction des données sur les investissements actuels dans la région (données recueillies à l'étape 1 de l'évaluation – cf. *Évaluation de la durabilité rurale*), noter les montants engagés et dépensés pour chaque secteur de programme. Il se peut que certains investissements ne cadrent pas parfaitement avec un secteur de programme ou concernent plusieurs programmes. Juger de l'opportunité de faire porter l'investissement en tout ou en partie sur un secteur.
- Examiner les engagements et les débours totaux pour chaque secteur de programme et en analyser les raisons. Cela vous aidera à faire ressortir les capacités et les contraintes.
- Évaluer les investissements qui pourraient être modifiés (réaffectés ou annulés) de manière à ce que les objectifs du programme puissent être atteints.
- Relever les faiblesses ou les lacunes de chaque secteur de programme.
- Préparer le dossier d'investissement du plan d'action. Le dossier devrait faire état des fonds qui pourraient être obtenus en réaffectant ou en annulant des investissements actuels ainsi que les nouveaux fonds requis (subventions ou prêts).

29. Analyser les interventions d'autres organismes dans la région compte tenu des programmes que prévoit le plan d'action des villageois. Utiliser les données obtenues de l'extérieur (étape 1 de l'évaluation – cf. *Évaluation de la durabilité rurale*).

30. Analyser les politiques pour déterminer les changements de politiques et les décisions qui seront requis des organismes de l'extérieur pour appuyer le plan d'action :

- Établir une autre liste des objectifs et des mesures de chacun des programmes du plan d'action.

Préparation de la mise en oeuvre du plan

-
- Identifier les mesures nécessitant des décisions de la part d'organismes de l'extérieur. Préciser le nom des organismes et la nature des décisions.
 - Indiquer si les décisions cadrent avec la politique actuelle ou nécessiteraient un changement de politique. Évaluer la difficulté de ces changements.

31. Communiquer les résultats au village et aux autorités locales. Préparer un rapport sur la réunion et le remettre à chaque village et aux autorités locales, avec des exemplaires du plan d'action, du dossier d'investissement et de l'analyse des politiques.

32. Organiser une réunion des villages et des autorités locales qui ont élaboré des plans d'action afin de revoir les plans d'action, de régler les conflits, d'éviter le double emploi et de tirer parti des actions et des intérêts communs.

33. Communiquer les résultats aux organismes susceptibles de soutenir le plan d'action et à d'autres dont l'intervention pourrait être déterminante. Remettre des exemplaires du plan d'action, de l'analyse et du dossier d'investissement, de l'analyse des politiques et des rapports des réunions communautaires à tous les organismes qui pourraient :

- fournir des fonds additionnels;
- modifier leurs politiques, prendre des mesures ou se ressentir de l'application du plan.

34. Organiser un atelier de compte rendu consacré à l'analyse et au dossier d'investissement et à l'analyse des politiques. Obtenir la participation de décideurs clés du gouvernement, dans tous les secteurs utiles, particulièrement ceux de la planification et des finances.

35. S'assurer que les politiques aillent dans le sens du plan d'action. Au besoin, inviter des organismes clés à repenser leurs politiques et leurs investissements de manière à ce qu'ils correspondent mieux aux objectifs du plan d'action. Cette révision est nécessaire si le soutien du plan d'action suppose des modifications de politiques ou de priorités d'investissement. Autrement, le but consiste simplement à faire en sorte que des décisions à l'appui du plan soient prises promptement.

S'assurer de la mise en oeuvre du plan

Contrôler

36. S'assurer de l'appui suivi des organismes extérieurs. Chaque collectivité s'attend à juste titre à ce que les ententes conclues soient respectées sans délai par le gouvernement et les autres organismes en jeu. Il appartient à l'équipe d'obtenir les approbations nécessaires aux décisions et à l'obtention des fonds de mise en oeuvre du plan.

37. Contrôler la mise en oeuvre. Instituer un régime de communication régulier qui s'appuie sur les programmes du plan d'action et les indicateurs communautaires. De concert avec les villageois, contrôler la mise en oeuvre du plan et les résultats obtenus.

38. Tenir les villageois au courant. Rendre régulièrement compte aux villageois des progrès accomplis en matière de financement et d'autres formes de soutien. Rester en contact avec la collectivité pour pouvoir fournir aux villageois les renseignements et les conseils dont ils ont besoin pour que la réalisation du plan progresse. Pour aider à mettre les choses en marche, des membres de l'équipe locale assureront au départ une présence plus ou moins constante.

39. Préparer des rapports d'étapes, en se servant des résultats des contrôles, pour les gouvernement, les intervenants et les organismes qui doivent prendre des mesures et être tenus au courant. Remettre des exemplaires des rapports aux villages et aux autorités locales.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.

Publications de cette série :

- **Évaluation des progrès vers la durabilité : aperçu**
- **Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)**
- **Questions de survie**
- **Baromètre de la durabilité**
- **Organismes pensants**
- **Évaluation de la durabilité rurale**
- **Planification de l'action en vue de la durabilité rurale**
- **Indicateurs communautaires**

**IDRC
CRDI**

CANADA

Produit avec l'aide du
Centre de recherches
pour le développement
international

UICN

Union mondiale pour la nature

Programme des stratégies de
durabilité
28, rue Mauverney
CH - 1196 Gland, Suisse